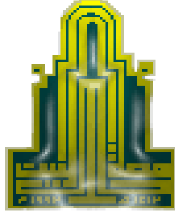
جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال



أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

Impact of Organizational Citizenship on Administrative Innovation in the Kuwaiti Commercial Banks

إعداد
عثمان مناحي الحضرم

إشراف
الدكتور بهجت عيد الجوازنه

رسالة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة آل البيت
كلية الدراسات العليا
2015

التفويض

تفويض

أنا **عثمان مناحي الحضرم،** أفوّض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 29 / 7 / 2015

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: عثمان مناحي الحضرم الرقم الجامعي: 1270502002

التخصص: إدارة أعمال الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ 29 / 7 / 2015

قرار لجنة المناقشة

أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

Impact of Organizational Citizenship on Administrative Innovation in the Kuwaiti Commercial Banks

إعداد الطالب

عثمان مناحي الحضرم

(1270502002)

إشراف:

الدكتور: بهجت عيد الجوازنه

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور بهجت عيد الجوازنه	(رئيساً) المشرف	....
(جامعة آل البيت)		
الأستاذ الدكتور سالم سفاح العون	مناقش داخلي	....
(جامعة آل البيت)		
الدكتور مرعي حسن بني خالد	مناقش داخلي	....
(جامعة آل البيت)		
الدكتور ضياء الحق احمد زغيلات	مناقش خارجي	....
(الجامعة الهاشمية)		

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال / كلية إدارة المال والأعمال / قسم إدارة الأعمال / جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 2015/7/29

الإهداء

إلى وطني العزيز: الكويت

إلى من سهرت على راحتي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل

والدتي الحبيبة

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح

والدي الحبيب

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة أُهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي

أشقائي وشقيقاتي

وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحّني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور بهجت عيد الجوازنه الذي واكب هذا الجهد منذ كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأت النور برعايته المباركة وتوجيهاته الرشيدة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت والإداريين والعاملين فيها على حسن المعاملة وطيبها، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما وأشكر كل من أسهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة آل البيت ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل على جهودهم الطيبة.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

إعداد

عثمان مناحي الحضرم

إشراف

الدكتور بهجت عيد الجوازنه

الملخــص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الكويتية، والبالغ عددها تسعة بنوك، أما العينة فتكونت من (93) مستجيباً. اتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات هما البيانات الثانوية والأولية واتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في تحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الإيثار والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

وعلى ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أبرزها: العمل على غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية الكويتية من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم والمستفيدين من خدمات الشركة، وتجنب إثارة الخلافات في العمل، واستغلال وقتهم في العمل. كذلك تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وتقوية العلاقة مع العاملين من خلال المعاملة الحسنة وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الإبداع الإداري.

Impact of Organizational Citizenship on Administrative Innovation in the Kuwaiti Commercial Banks

Abstract

Prepared By: Othman Mnahhy Elhoudrm

Supervised: Dr. Bahgat Eid Jawazenh

This study aimed to identify the impact of organizational citizenship on the administrative Innovation in the Kuwaiti commercial banks, the study population consisted of all Kuwaiti commercial banks, nine banks and travel, and the sample of (93) responsive. Follow the researcher descriptive analytical method, has been relying on two types of sources of information are the primary and secondary data and follow the researcher descriptive analytical method in the analysis of the data.

The study found there is a statistically significant effect of the dimensions of organizational citizenship behavior of (b altruism and generosity, and an overall commitment, sportsmanship, and civilized behavior) on administrative creativity in the Kuwaiti commercial banks.

In light of the results of the study it made a number of recommendations including: work to instill organizational citizenship behavior among workers in the Kuwaiti commercial banks by encouraging them to help their colleagues and beneficiaries of the company's services, and to avoid provoking disputes at work, and the exploitation of their time at work. As well as the development of organizational citizenship behavior and strengthen the relationship with workers through fair treatment and assessment of these efforts as reflected in the administrative creativity.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

8-1 حدود الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1-1 تمهيد

تُعد المواطنة التنظيمية من القضايا القديمة المتجددة في منظمات الأعمال التي ما تلبث أن تفرض نفسها عند معالجة أي بعد من أبعاد التطوير والتحسين في الأداء الشامل لمنظمات الأعمال.

وقد أفرزت الأدبيات الدور المهم الذي قد يؤديه سلوك المواطنة مثل الإيثار، والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري في فعالية الأداء وتعزيز التوجهات الإبداعية، لا سيما أن سلوك المواطنة التنظيمية يستهدف تحقيق الفعالية كهدف نهائي تسعى إليه الإدارة.

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة؛ مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة (المهدي، 2006، ص2).

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية، يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل، وما إلى ذلك (العامري، 2003، ص66).

والإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف بشرط أن تكون أفكاراً مفيدة. فإذا ابتكر موظف طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج، فهذا نوع من الإبداع (السويدان والعدلوني، 2004، ص52).

ولكي يبدع الفرد للمنظمة، يجب أن توفر المنظمة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة تأتي كل يوم بشئ جديد. وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، فان المدير مطالب ومعه فريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد التي تضع عراقيل تعيق الموظفين عن الإبداع.

إن القطاع المصرفي يعتبر أحد أعمدة الاقتصاد الكويتي متمثلاً بعدد من البنوك المحلية وعدد آخر من البنوك غير الكويتية يبلغ عددها تسعة بنوك جميعهم يخضعون لرقابة وإشراف بنك الكويت المركزي، وتدير البنوك الكويتية أصولاً تقدر بحوالي 40 مليار دينار كويتي، كما تستحوذ الكويت على 30% من العمليات المصرفية الإسلامية في العالم العربي (النشرة السنوية الصادرة عن البنك المركزي الكويتي، 2013).

2-1 مشكلة الدراسة

إيمانا من الدور الهام الذي يلعبه العاملون في فعالية العملية الإدارية في البنوك، فان الأمر يستوجب عناية خاصة لتحسين أوضاعهم المادية والمهنية، باعتبار أن ذلك أحد المداخل الأساسية لرفع مستوى الأداء داخل البنك عموما، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل خاص، حيث أشارت دراسة (العامري، 2003) إلى أهمية إجراء دراسات حول المواطنة التنظيمية في بيئة العمل كمحدد رئيسي لأداء العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي ترتبط بمختلف نواحي حياة المنظمة.

وعلى الرغم من الأهمية المعطاة لهذا الموضوع في الفكر الإداري الحديث، إلا إن المحاولات في بناء تصور شامل يحدد أسبابه أو العوامل المحددة لوجوده، وكذلك أثاره أو النتائج المتربية عليه لا تزال قليلة، وخصوصا في البيئة الإدارية العربية التي لم يقدم لها هذا الموضوع إلا حديثا (زايد، 2010، ص775)

وبما أن الدراسات السابقة التي أتيح للباحث الاطلاع عليها ركزت على الإطار العام للعدالة التنظيمية والتعرف على الأبعاد والمكونات المرتبطة بها، والنقص في الدراسات حول الجوانب المتعلقة بأبعاد المواطنة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري في البنوك التجارية، كموضوع من أهم المواضيع الفلسفية الملموسة عمليا، فان المبررات لإجراء هذه الدراسة هي

محاولة معالجة إشكالية ترتبط بقياس أثر المواطنة التنظيمية على الإبداع الإداري في قطاع البنوك الكويتية.

وقد تبين ذلك من خلال ما توصلت إليه دراسة Rhoades & Eisenberger, (2012), والتي أكدت على العلاقة الايجابية بين مجموعة من المتغيرات على المستوى الشخصي (الرضا الوظيفي) وعلى مستوى المنظمة (الالتزام العاطفي، الأداء، وظاهرة سلوك ترك العمل المتدنية)، وبينت أنها تعمل على تعميق فهم العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الالتزام التنظيمي، وتأثير المتغير الوسيط الذي ضم الاستقلالية في العمل. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما هو مستوى المواطنة التنظيمية في البنوك الكويتية؟

السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع الإداري في البنوك الكويتية؟

السؤال الثالث: ما هو أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية؟ وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1- هل يوجد أثر لبعد الإيثار والكرم في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية؟

2- هل يوجد أثر لبعد الالتزام العام في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية؟

3- هل يوجد أثر لبعد الروح الرياضية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية؟

4- هل يوجد أثر لبعد السلوك الحضاري في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية ؟

السؤال الرابع: هل هناك فروقات في إجابات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لخصائص عينة الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3-1 أهداف الدراسة

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على أثر الأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الإيثار والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وفي سياق ذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1-الكشف عن مستوى تقييم العاملين في البنوك التجارية الكويتية للمواطنة التنظيمية في دولة الكويت.

2- التعرف على الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لخصائص عينة الدراسة.

4-1 أهمية الدراسة

تؤدي البنوك الكويتية دوراً كبيراً في العمليات التجارية، حيث تأتي أهمية دراسة واقع سلوك المواطنة التنظيمية من كونها تشكل أساساً لممارسة مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية والإنتاجية في الوقت الحالي، ومن هنا تأتي ضرورة التأكيد على أهمية دراسة هذه الأبعاد، لاسيما في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة، التي تتطلب أن تكون تلك الممارسات نابعة من رغبة الأفراد. وبناءً عليه فانه يمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

أولا: الأهمية النظرية

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، حيث تعد المواطنة التنظيمية من القضايا ذات الأبعاد الإدارية التي تعبر عن معايير الانتماء ومستوى المشاركة من قبل العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، كما تعبر عن وعي العاملين وتأكيد حرصهم على مصلحة المنظمة التي يعملون بها، كما تعكس مدى إدراكهم لدورهم في مواجهة التحديات التي تواجه منظمتهم.

وتتضح أهمية الدراسة أيضاً من خلال ما تسعى إليه من استكشاف طبيعة وعي العاملين بأبعاد المواطنة التنظيمية وتحديد أثرها على الإبداع الإداري، وتكتسب الدراسة أهمية

خاصة من خلال ما تطرحه من مقترحات لتفعيل مبدأ المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي.

ثانيا: الأهمية العملية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من كونها تتناول دراسة أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، حيث يعتبر هذا القطاع من أهم قطاعات الاقتصاد الوطني الكويتي، الذي يمكن له الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها. ويمكن إجمال أهمية هذه الدراسة بالنقاط التالية:

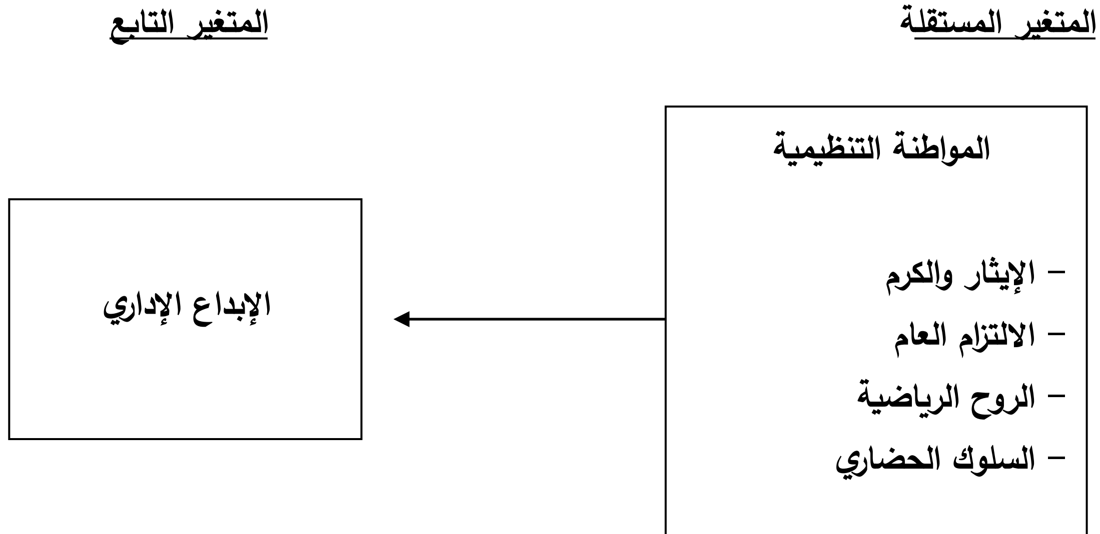
1- تلقي الضوء على أهم متغيرات وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع صناعة المصارف في دولة الكويت، وتدرس أثرها على الإبداع الإداري.

2- تسهم في تكوين قاعدة معلومات وبيانات بموضوع أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

3- تأتي كمساهمة في التعريف بأهمية قطاع الصناعة المصرفية، هذا القطاع الذي حقق ويحقق انجازات أساسية وهامه في الاقتصاد الكويتي.

5-1 نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، فقد قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة. والشكل رقم (1) التالي يوضح علاقات هذه المتغيرات.



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

المصدر: النموذج من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات التالية:

1-المتغير المستقل: دراسة (Podsakoff, 2010) ودراسة الخلايلة وسعادة، (2011).

2-المتغير التابع: دراسة العنزي، (2007)

6-1 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضية العدمية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الإيثار والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الإيثار والكرم على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الالتزام العام على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الروح الرياضية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد السلوك الحضاري على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى لخصائص عينة الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1-7 التعريفات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني الإجرائية لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمة فيها:

المواطنة التنظيمية: هو سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية وعن رغبة ووفقا لما يراه مناسبا ويتعدى حدود الواجبات والمهام الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالبنك. ويقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد ومكونات أساسية هي: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضاري)

- **الإيثار والكرم**: هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم، ومنع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

- **الالتزام العام**: هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد البنك ولوائحه وإجراءاته حتى إذا لم يره أحد.

- **الروح الرياضية**: هو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

- **السلوك الحضاري**: هو سلوك اختياري يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير البنك مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد البنك على أداء أنشطته والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالبنك.

الإبداع الإداري: يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة من خلال إجراء التحسين والتطوير في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات أو الأدوات أو أساليب العمل والقيام بمراجعتها من وقت إلى آخر من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ولضمان جودة العمل بالبنك.

1-8 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على القطاع المصرفي الكويتي وبالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.

2- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على آراء المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.

3- الحدود الزمانية: من المتوقع انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر أيار 2014 وحتى شهر أيلول 2015.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

2-1 تمهيد

2-2 مفهوم المواطنة التنظيمية

2-3 أهمية سلوك المواطنة التنظيمي

2-4 خصائص سلوك المواطنة التنظيمي

2-5 مكونات المواطنة التنظيمية

2-6 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

2-7 مفهوم الإبداع الإداري

2-8 أهمية الإبداع الإداري

2-9 مستويات الإبداع الإداري

2-10 خصائص الإبداع الإداري

2-11 خطوات عملية الإبداع

2-12 عناصر الإبداع الإداري

2-13 معوقات الإبداع الإداري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

2-1 تمهيد

لقد ساعدت التوجهات الإدارية على إحداث ثورة تطويرية في منظمات الأعمال في بيئة الأداء التنظيمية، وأهم هذه الاتجاهات سلوك المواطنة التنظيمية الذي يؤديه الفرد عن رغبة ووفقا لما يراه مناسبا وما أعقبه من مصطلحات حديثة خدمت العملية الإدارية برمتها ودفعتها لمجابهة تحديات العصر وتطوير السياق الإداري (Wong, 2009, p: 341).

وفي ظل العصر الحالي الذي كثرت فيه المتغيرات وتعقدت فيه عملية إدارة أعمال المنظمات والتي أصبحت تنشط في بيئة تتميز بالمخاطرة وحالة عدم التأكد، لم يعد بقاء منظمات الأعمال وتحقيق النمو المستمر فيها واكتساح أسواق جديدة هدفا" سهل المنال، فالبقاء لن يكون إلا للمنظمات ذات الأداء الجيد والأفضل لمختلف الأطراف (النجار والحيالي، 2013، ص5).

لذلك فقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (العنزي، 2007، ص43).

وقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع الإداري أمراً مألوفا بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها (فلاق وبن نافلة، 2011، ص19).

ويرى الباحث أن من بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه، وإن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح، كذلك فأن الابتكار والإبداع ليسا مقصورين على وحدات وأنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن يبرزا من مصادر مختلفة عديدة، وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم.

2-2 مفهوم المواطنة التنظيمية

إن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل .إذ انه غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، ورغم أهمية السلوك اللاطوعي، فقد بدأ الاهتمام العلمي بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية (Jahangir et al., 2004, p:75).

وقد أخذ هذا المفهوم يلقى اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهم الموظفون الذين يجب على المنظمات أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد لهم حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبلهم، كذلك يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير (Dipaola, 2011, p:425).

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الموظف بشكل اختياري، يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمة، والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمته، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها، فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات (Polat, 2009, p: 591).

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة، فهو سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به" (Niehoff & Moorman, 2003, 527) .

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية أيضا بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة (Wong, 2009, p: 344).

كذلك يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: " التصرف التطوعي والإختياري الذي يقوم به الفرد، وهو تصرف لا يندرج ضمن التعليمات، أو ضمن الوصف الوظيفي وعقد العمل الذي يعمل الفرد بموجبه، ولا يكون من ضمن نظام الحوافز الرسمي المتبع في المنظمة، والذي تهدف من خلاله المنظمة إلى تحقيق أهدافها، وتعمل من خلالها إلى زيادة فعاليتها وكفاءتها" (Chien, 2011, P:277).

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: " نشاط من الأنشطة الفردية الاختيارية، ويتسم بكونه ذو طابع طوعي، فهو يتعدى الإطار العام للمهام والمسؤوليات والواجبات الرسمية المحددة في التنظيم، وهو يتضمن مجموعة من الرموز والإشارات التي تحمل معاني تحمل الإيثار أو الكرم أو التعاون، والتي لا يتطلبها العمل ببطاقة التوصيف الوظيفي الرسمي الموجود في التنظيم، وبالتالي لا يترتب على هذا السلوك أي مكافآت أو عقوبات تتخذ بحق من لا يؤديها" (Smith, 2007, P:124).

ويرى الباحث أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، ومع هذا فان وجوده يعتبر ضروري لأي منظمة تهدف إلى تحقيق النجاح التنظيمي والإرتقاء بمستويات الأداء الكلي، والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم، من خلال مساهمته بتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات.

2-3 أهمية سلوك المواطنة التنظيمي

تنبع أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يسهم في تحسين الأداء الإجمالي للمنظمة، وذلك عن طريق إدارة العلاقات التبادلية التي تتم بين الموظفين في مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة؛ مما يسهم في زيادة حجم الانجاز والمخرجات الكلية في المنظمة (Lee & Sallleh, 2009, P:139).

كما يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية في المنظمة، ويساهم أيضا في تحسين قدرات المديرين والزملاء في العمل على أداء واجباتهم وأعمالهم، وذلك عن طريق تخصيص الوقت الكافي للقيام بعمليات التخطيط الفعال، وحل المشكلات، والعمل على جدولة الأعمال وغيرها من الأعمال التي تزيد من فاعلية وكفاءة الأداء (Bowler, 2006, P: 260).

ونظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها، لذلك تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في الأداء الكلي للمنظمة من خلال إمداد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدى إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة، كذلك من خلال تحسين قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل (Ladebo, 2004, P: 221).

كما وتنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن تحققها للمنظمة، فقد لخص بعض الباحثين بعض الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمي بما يلي: (Moidenkutty, 2005, P:49) و (Freund & Carmeli, 2004, P:93)

1- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى التخفيف من الأعباء المادية عن المنظمات، فهو يمثل إضافة حقيقية لمواردها سواء المادية أو البشرية، بحيث يسمح بتوجيه الموارد وما كان مقررا أن تتحمله المنظمات في توظيف بعض العاملين، ويتيح لها مجالا للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.

2- يتيح سلوك المواطنة التنظيمية الفرصة للمنظمة للقيم بالممارسة الديموقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب لأداه.

3- يوطد سلوك المواطنة التنظيمية العلاقات التي تتم بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المتميز.

4- يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عن العمل.

5- يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الحماس في أداء المهام والواجبات والأعمال، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.

6- يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز مستوى شعور الأفراد بالانتماء للمنظمات التي يعملون بها.

7- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى الإلتزام ويسهم بحل المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمة.

ويرى الباحث أن أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية لأنماط سلوكية تعتبر أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة من خلال استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها، لذلك فانه يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة، وانه يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

2-4 خصائص سلوك المواطنة التنظيمي

قام (James, 2003, p: 155) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمي منها:

1- الثقة: العمل على خلق وتعميق الثقة بين الموظفين والمنظمة التي يعملون فيها في القول والعمل، مما يؤدي إلى تعميق التعاون بين الإدارة والموظفين.

2- المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: إن مشاركة الموظفين في صنع القرارات واتخاذها يجعل من اليسير تنفيذ القرارات بصورة دقيقة وكفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب تعميم ثقافة تعزز

سلوك المواطنة التنظيمي بهدف المشاركة في وضع الأهداف، وفي تحديد السياسات المختلفة.

3- **شفافية الإدارة مع الموظفين:** أن تكون الصراحة والشفافية متوفرة بين الموظفين والإدارة بصورة تضمن حسن سير العمل وتنمي السلوك المواطنة التنظيمي، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة بأمن وسرية بعض المعلومات، فإن للموظفين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة.

4- **المساندة والتشجيع:** أن تنمي الإدارة لدى الموظفين مفاهيم السلوك المواطنة التنظيمي وروح الشجاعة في طرح الآراء وتبادلها مع زملائهم في العمل، بغض النظر عن المسميات الوظيفية.

5- **الإصغاء للاتصالات الصاعدة:** أن يُنظر إلى المعلومات المقدمة من قبل الموظفين إلى المديرين على أنها حيوية ومهمة لديمومة العمل في المنظمة وتطويرها، وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

6- **الاهتمام بتحقيق الأداء العالي:** بأن يبذل كل موظف في المنظمة جهده لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية من خلال سلوك المواطنة التنظيمي.

ويضيف (المغربي، 2012، ص231) مجموعة أخرى من العوامل التي تساعد في على توفير وتدعيم السلوك المواطنة التنظيمي في المنظمة منها:

1- معالجة مسببات الروتين، والتخفيف منها قدر الإمكان، لما لذلك من صفة ايجابية بتفاعل الموظفين مع القرارات المتخذة وتحقيق المرونة في أداء المهام والواجبات، مما يؤدي إلى سرعة الانجاز وزيادة الأداء الفعال.

2- السعي الدؤوب لتحقيق التوافق والانسجام بين الأهداف الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالموظفين، مما يولد لديهم الولاء للمنظمة.

3- الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة، مما يشعر الموظفين بالثقة والاستقرار في المنظمة وشعورهم بالحوار البناء وطرح الأفكار والتصورات التي يحملونها ظناً منهم في أنها تساعد في حل الكثير من المشكلات التنظيمية في المنظمة التي يعملون بها.

ويرى الباحث أن من أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمي انه سلوك حر تلقائي واختياري في طبيعته، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد، وأنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد، وهو سلوك لا يمكن تفسيره والتعرف عليه عن طريق النظام الرسمي للمكافآت النقدية، كما أنه سلوك يسهم في زيادة فعالية المنظمة، ولا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة، كما أنه يؤدي إلى فعالية أداء مهام الوظائف بالمنظمة.

5-2 مكونات المواطنة التنظيمية

لقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمي إلى خمسة مكونات أساسية هي: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضاري، وهذه المكونات التي تم الإعتماد عليها في النموذج الخماسي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ والذي اعتمده العديد من الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي مقدمتها دراسة (Podsakoff, 2010)، وذلك نظرا لشموليته وتمثيله لكافة جوانب سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويشتمل على الأبعاد التالية:

أولا: الإيثار والكرم

وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية يهدف إلى مساعدة رؤساء، مرؤوسين زملائه الآخرين في أداء عملهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل وطرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب (الخلايلة وسعادة، 2011).

كما يهدف هذا السلوك إلى منع وقوع المشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل مع الآخرين، التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، واتخاذه التدابير الوقائية لمنع حدوثها وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل إتخاذ القرارات أو الأفعال. كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين(Podsakoff, 2010, P:72)

ثانيا: الالتزام العام

هو سلوك اختياري يتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة، ويشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد، وينعكس ذلك الالتزام في مدى حرص الموظف على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها، كما يشمل هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة (James, 2003, p: 159).

ثالثا: الروح الرياضية

وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر، واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله، والروح الرياضية سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى، كما يعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بنّاء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، أو تذمر (Moidenkutty, 2005).

رابعا: السلوك الحضاري

هو سلوك اختياري يشير إلى مسئولية الموظف عن المشاركة أو المساهمة الفعالة في تطوير الشركة، والمسؤولية في إدارة أعمالها. والحرص على نجاحها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة، كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه والمرتبطة بالعمل. ويتضمن أيضا كافة الأنشطة الإختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها؛ حفاظًا على أمن المنظمة، والتي من شانها أن تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة، كذلك التبليغ عن وجود مخاطر تنطوي على وجود حريق بالمنظمة يلحق بها الأضرار في المستقبل، والتأكد من أن الأبواب مغلقة، وان الأنوار تطفئ عند مغادرة مكان أداء العمل، والتبليغ عن أي أعمال مشبوهة، أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، وأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية .(Podsakoff, 2010, P:74)

ويرى الباحث أن مكونات المواطنة التنظيمية تعكس مدى حرص الفرد على تتبع تطورات التقنية في مجال عمل الموظف، والبحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل في المنظمة، وتقديم الإقتراحات البناءّة التي من شانها تحسين مستويات الأداء، والمبادرة بالقيام بمشروعات من شانها التحسين لإحداث التغيير المطلوب نحو الأفضل.

2-6 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في نمو المنظمات واستمراريتها، فان الكثير من الدارسين والباحثين قاموا بإجراء دراسات عديدة الهدف منها إيجاد تفسير لهذا السلوك، الذي يوصف بأنه سلوك تطوعي، مرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية، وهي:

أولا: الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة، أو زملاء العمل، أو المناخ العام، والرضا يعبر عن القوه اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، وبما ان الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية فأنه يعبر عن القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباعات التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، ومن ثم فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباعات مختلفة بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة، ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد البشرية. وعليه فإن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يحس به الفرد (العاملون) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة إدراكه لعمله (التويجري، 2008، ص48).

ثانيا: الالتزام الوظيفي:

الالتزام الوظيفي هو ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الموظف والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة، وهو بمفهومه البسيط يعني الارتباط والانسجام، وهناك علاقة إيجابية قوية بين الإلتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وعندما يفتقد الالتزام لذلك فهذا يعني أن فيه خللاً ومع هذا الخلل تسقط صفة الالتزام، فالالتزام هو شعور بالترابط وشعور بالتكامل مع المحيط الذي يعيش فيه الموظف والالتزام أساس الاستقرار، وباختصار إن الالتزام الوظيفي هو شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة وميله إلى تمثيل أهدافها والفخر بحقيقة انه جزء منها (الحياصات، 2005، ص31).

ثالثا: العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة، وتؤدي في النهاية إلى

مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها، والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمته، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها؛ وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات، أو التوزيع، أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الإنخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أو سلوك المواطنة التنظيمية (المهدي، 2006، ص98).

رابعا: القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المتغيرات التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية. فالقيادة هي فن التأثير في الآخرين لدفعهم على العمل بحماس وطواعية من أجل تحقيق الأهداف. فهناك علاقة قوية بين القيادة الإدارية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القائد يعمل دومًا على تحفيز موظفيه، للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم، والإهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، حيث يؤثر السلوك القيادي المتبع على سلوك وأداء العاملين، لذا فإن القيادة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والعاملين هم القادرين على خلق بيئة عمل منتجة وفعالة، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه؛ لأن أقواله دائمًا تنسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية، عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية، والعكس صحيح (Goel, 2002, p: 251).

خامسا: الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الهامة والأساسية التي تحكم سلوك المواطنة التنظيمية وطبيعة عمل وأداء الأفراد والتنظيم، ويأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، كما أن لها تأثيراً على اتجاهات القادة في المنظمة، فالثقافة تمثل

مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها الأفراد أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق نجاح المنظمة، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطًا من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، والعكس صحيح (Armstrong, 2006, p: 162).

سادسا: الدوافع الذاتية:

الدوافع الذاتية يقصد بها حاجات الفرد الداخلية ورغبته للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فالموظف الذي يمتع بالدوافع الذاتية، يكون لديه ميولًا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تسهم في إشباع هذه الحاجات الداخلية والتي تتمثل بتحقيق الإنجاز، وتحقيق ذاته (التويجري، 2008، ص51).

ويرى الباحث أن العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية تستدعي مراعاة المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن بعض التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتعلق بتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، حيث إن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة استناداً إلى معايير ومبادئ ترسخ سلوك المواطنة التنظيمية.

2-7 مفهوم الإبداع الإداري

يشير مفهوم الإبداع إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني " أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، وهو من بدع وبدع الشيء أي أنشئه على غير مثال سابق، وهذه الكلمة الانجليزية تعني (Innovate) إحداث أو إيجاد شيء جديد، في حين يعرفه قاموس أكسفورد على انه تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة. أما في الأدب الإداري فقد تعددت التعريفات الخاصة بالإبداع نتيجة الاهتمام المتزايد من قبل المهنيين والأكاديميين بهذا الموضوع على حد سواء وانعكاساته على المنظمات وأداءها، وعلى الرغم من تعدد التعريفات إلا انه لم يسجل اختلافات جوهرية

وملحوظة بينها، فقد عرف الإبداع على انه سلوك الشركة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح منتج جديد أو استخدام أساليب جديدة أو إدخال تطورات جديدة عليها (King & Kugler, 2010, p: 486).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقة ومألوفة، وقد ارتبط موضوع الإبداع ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض، إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والإبداع في شتى جوانب حياته وصولا إلى ظروف معيشية أفضل، الأمر الذي انتقل معه إلى وجوده في تنظيمات رسمية وغير رسمية ومحاولته للوصول بها من خلال الإبداع إلى حالات ومستويات امثل من الأداء. وقد اهتمت المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بالإبداع كمفهوم ومنهج يمكنها من مواجهة التحديات التي أفرزتها البيئات المتغيرة التي تعمل بها لاسيما المنافسة الشديدة (الصرن، 2010، ص34).

يعرف الإبداع عل أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، 2012، ص31).

وقد يأتي الإبداع من خلال نتائج البحث العلمي أو ريادة الأفراد أو من خلال القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة، وهو يتمثل في إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في الشركات. ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والشركات، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في الشركات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل (Lynch, 2010, p: 500).

ويعرف الإبداع الإداري على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية (الشمري، 2012، ص51).

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه: " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير". (العواد، 2005، ص19).

ويعرف الإبداع الإداري على أنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات، ويتضمن الإبداع النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة الشركة والبيئة العامة ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذي قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بمنتج أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية أو أفكار جديدة أو طرق جديدة في تصميم المنتج (حريم، 2004، ص304).

والإبداع الإداري ما هو إلا التطوير أو التعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل. وإن الإبداع ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية التي تتم داخل الشركة والقائمة على تبني فكرة أو سلوك جديد لمجال الصناعة الذي تعمل به الشركة، أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتجا جديداً بأنها مبدعة (Daft, 2011, P:357).

وينظر البعض إلى الإبداع الإداري على انه عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين، من خلال فكرة جديدة تتمثل بصيغة منتج جديد أو عملية جديدة

أو طريقة عمل أو نظام يسهم برفع كفاءة الشركة باتجاه إنجاز أهدافها (السعد وعبد السادة، 2003، ص71).

والإبداع الإداري عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعدلوني، 2004، ص54).

ويرى (Lynch, 2010, p: 502) أن الإبداع الإداري هو أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام، فالإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة اكبر وأسرع، وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق. ويفترض توفير المتطلبات الآتية كضمانات لتعزيز الإبداع:

1- قيادة إدارية توفر الدعم المطلوب وتهيئ التصورات المستقبلية الواضحة لأهداف الشركة.

2- فرق عمل صغيرة الحجم متنوعة الاختصاصات مؤهلة لممارسة النشاطات الإبداعية.

3- منظمة قليلة المستويات غير بيروقراطية المنهج.

4- نظم منافسة داخلية بين تشكيلات الشركة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار.

ويشير (حريم، 2007، ص98) إلى أن معظم الأدبيات اتفقت على تقسيم الإبداع إلى الأنواع الآتية:

1- الإبداع الإداري: وهذا النوع يتضمن البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة.

وصنف البعض الإبداع على النحو الآتي: (الشمري، 2012، ص163)

1- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: ويشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.

2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: ويتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فهو يشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسهيل عملية الوصول للإبداع المرغوب.

3- الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغير، وكثيرا ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات.

ويعرف الباحث الإبداع الإداري على انه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة ومتجددة.

2-8 أهمية الإبداع الإداري

تكمن أهمية الإبداع الإداري في كونه يساعد المنظمة في العمل بشكل أفضل من خلال تحسين عمليات التنسيق بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وفي إحكام الرقابة الداخلية على أعمال المنظمة، كما يؤدي الإبداع الإداري إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تساعد المنظمة في البقاء والنمو والاستمرار وإيجاد أفضل الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة وبكفاءة وفاعلية، كما أن الإبداع يؤدي إلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء هيكل المنظمة وفي إتمام عملياتها الإدارية، فضلا عن انه يساعد المنظمة

على عمليات التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات البيئية الخارجية المحيطة بها، وكذلك في تحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، والتحسين من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للجمهور المستفيد من خدماتها ويسهم أيضا في زيادة المردودات المالية (حريم، 2007، ص197).

ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

تنبثق أهمية الإبداع الإداري من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالإبداع، إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، فضلا عن إن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغيرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية، أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال النظر إلى الأمور الآتية: (حريم، 2004، ص313)

1- وجود تحولات وتغيرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.

2- زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات وذلك من خلال السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية، وتقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية.

3- سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية.

4- زيادة فاعلية الاتصالات.

5- نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن إن تكون قائدة للسوق.

6- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.

7- تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والعادم والمعيب والمرفوض.

8- تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن.

9- قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياجات.

10- تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام.

ويرى الباحث أهمية تركيز المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، وينتج عن ذلك فجوة تنظيمية تؤثر بشكل سلبي على أداء المنظمة، حيث أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني يكون مستوى أدائها أفضل، كما أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس، أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقا.

2-9 مستويات الإبداع الإداري

تهتم المنظمات عادة بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها وأجزاءها، إذ لا يمكن تحقيق الإبداع في الشركة ككل دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها، وهذا يشير إلى إن للإبداع مستويات لابد من تحقيقها لتتمتع الشركة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، ويمكن تصنيف الإبداع على مستوى الشركة إلى نوعين أساسيين يشتمل كل منهما على نواحي أو أنواع أخرى للإبداع وهما: (حريم، 2004، ص346-350)

1- الإبداع على مستوى الفرد (Individual Innovation)

والإبداع الفردي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية، وهو إبداع الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ويشمل الإبداع على مستوى الفرد المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

2- الإبداع على مستوى الجماعة (Group Innovation)

ويكون الإبداع الجماعي من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة. وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) اعتمادا على خاصية تبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، والذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة الآمنة والالتزام بالتميز بالأداء ودعم ومؤازرة الإبداع. ويشمل الإبداع على مستوى الجماعة تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها الشركة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

3- الإبداع على مستوى الشركة (Organizational Innovation)

وهو الإبداع الناتج عن الأفراد والجماعات العاملة في الشركة ككل، ويشتمل الإبداع على مستوى الشركة التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات الشركة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها. إن تحقيق الشركة لأنواع الإبداع ومستوياته يعتمد بداية على قدرتها على التفكير بصورة إبداعية، وانتهاج التفكير الإبداعي في تطوير عملياتها ونشاطاتها ومنتجاتها وأدواتها يساعدها في ذلك ضرورة تبنيها لاستراتيجيات الإبداع التي تعرف على أنها السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل الشركة، وهذه الإستراتيجيات هي: (العميان، 2005، ص356)

أ- التطوير التنظيمي (Organizational Development) عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة الشركة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق: جمع البيانات، تدريب الفريق، تطوير الفريق، تشخيص الشركة.

ب- التخصص الوظيفي (Functional Specialization) قيام الشركة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وهي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

ج- الدورية (Periodicity). القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية: نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة.

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري بمستويات المختلفة تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

2-10 خصائص الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري هو عمل حقيقي وليس إلهاما أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبداع يعنى بالمعرفة (Knowing) وليس بالعمل (Doing)، ويمكن حصر خصائص الإبداع الإداري في النقاط الآتية: (فلاق، وبن نافلة، 2011، ص8)

1- الإبداع الإداري هو عبارة عن عملية أو إجراء داخل الشركة.

2- لابد أن يمثل الإبداع الإداري شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة الشركة ككل) حتى ولم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه.

3- يجب أن يكون الإبداع الإداري شيئا مقصودا وليس عارضا.

4- يجب أن يهدف الإبداع الإداري إلى تحقيق فائدة للمنظمة.

5- يجب أن يتسم الإبداع الإداري بعمومية أثاره وفوائده.

6- إن نجاح الإبداع الإداري يتطلب توفير ثلاثة عناصر هي, قدرات علمية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية وتكنولوجية), وطلب السوق, وعون اقتصادي الذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق.

ويرى الباحث أن خصائص الإبداع تتطلب المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

2-11 خطوات عملية الإبداع

هناك نماذج عديدة تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة وهي تمثل خطوات عملية الإبداع، وهناك نموذج يعتبر الأكثر قبولا الذي اقترحه الكاتبان (Kreituer & Kinicki) حيث اعتبرا أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية: (حريم، 2004، 306-307)

1- الإعداد (Preparation): ويقصد بها المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها.

2- التركيز (Concentration): ويركز الفرد في هذه المرحلة جل اهتمامه وجهوده وتفكيره على الفكرة ومحاولة معرفة كافة الجوانب المحيطة بها.

3- الاحتضان (Incubation): وفي هذه المرحلة يبذل الفرد في أعماله اليومية الجهد الكبير في البحث عن المعلومات التي تساعده في تقبل الفكرة.

4- الشروق/ الإلهام (Illumination): وفي هذه المرحلة يعمل الفرد على ربط المعلومات المتوفرة لدية وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء المراد التعامل معها.

5- الإثبات/ التحقق (Verification): ويقصد بها القيام بإعادة العملية بكاملها من اجل إثبات صحة الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

ويرى الباحث انه من خلال خطوات عملية الإبداع فأن مرحلة الاحتضان تعد المرحلة الأكثر أهمية، وذلك لأن الشخصية المبدعة تتفاعل مع المعلومات باستخدام الحدس البشري والبديهة، ولكون النموذجين المقترحين أكدا على أهمية هذا التفاعل.

2-12 عناصر الإبداع الإداري

هناك عناصر وتصنيفات متعددة وضعها الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع الإداري، وأفضل تصنيف هو للعناصر المتمثلة في الطلاقة، والأصالة، والمرونة، وقبول المخاطرة، والحساسية للمشكلات، والتحليل والربط، والكم والكيف، والتوسيع، وفي ما يلي نبذة موجزة لهذه العناصر:

1- عنصر الطلاقة:

تعني الطلاقة قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، وبشكل يفوق المتوسط العام، خلال فترة زمنية محددة، ويشار إليها على إنها بنك القدرات الإبداعية، لذلك فعلى الأغلب أن يتميز الفرد المبدع بالطلاقة في تفكيره، وتتحدد في حدود كمية مقاسة بعدد من الاستجابات وسرعة صدورها (السويدان والعدلوني، 2004، ص57).

ويشير (الفاعوري، 2005، ص89) إلى أن الطلاقة يمكن تحديدها وقياسها بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه توجد ثلاثة عناصر متميزة للطلاقة في الاختبارات الكلامية وهي الطلاقة الفكرية التي ترتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية والتي تشير إلى العملية التي يتم من خلالها إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل.

وبناء على ذلك فأنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة والتي يمكن التعامل معها في إنتاج الأفكار وهي على النحو الآتي: (الطيطي، 2007، ص55)

ا- **طلاقة اللفظ:** وتتمثل في سرعة تفكير الشخص في إعطاء وتوليد الألفاظ في نسق محدد ومعين.

ب- طلاقة التعبير: وتتمثل في التفكير السريع في الكلمات التي تكون متصلة وتناسب موقفاً معيناً.

ج- طلاقة الأفكار: وتتمثل في جلب واستدعاء عدد كبير من الأفكار في وقت محدد.

د- طلاقة التداعي: وتتمثل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ والعبارات والتي تعطي معنى واحد.

هـ- طلاقة الأشكال: وتتمثل في تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

2- عنصر الأصالة

وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

ويشير (الشربيني وصادق، 2012، ص109) إلى الأصالة هي مقدرة الفرد على الإتيان بالأفكار النادرة والمفيدة والجديدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين والدارسين أنها " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها وتشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية:

ا- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

ب- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

ج- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

3- عنصر المرونة:

ويعني عنصر المرونة في التفكير تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة، وهذا التغيير في المعنى أو الاستعمال أو التفسير أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، كما يستند عنصر المرونة إلى المقدرة على اتخاذ الطرق المتنوعة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر إلى المشكلة من أبعاد مختلفة، والمرونة تبين درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السرور، 2012، ص118).

ويشير (إبراهيم، 2012، ص25) إلى أن عنصر المرونة في التفكير يمكن تقسيمه إلى نوعين هما على النحو الآتي:

أ- المرونة التلقائية: ويتضمن هذا النوع قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- المرونة التكيفية: وهي تشير إلى قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية عندما يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة تواجهه، ويمكن النظر إلى هذا النوع من المرونة باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي والذهني، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي يكون مضاد للشخص المتصلب من الناحية العقلية، وقد سمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك الإنساني ليكون متفقا مع الحل السليم.

4- قبول المخاطرة:

ويشير عنصر قبول المخاطرة إلى مدى الشجاعة التي يتمتع بها الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما يعني هذا العنصر أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري، 2012، ص196).

6- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بالحساسية للمشكلات الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد يكونون أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف الذي يواجهه الفرد، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن إيجاد حلِ مناسب لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو شاذة أو محيرة تظهر في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث للتعمق في المشكلة، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (جروان، 2012، ص157).

7- التحليل والربط:

ويقصد بالتحليل والربط القدرة على إعادة الأشياء المركبة إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً ومؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ويوجد فيه لبس في البعض الآخر، وأول ما يجب عمله هو القيام بتحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط

جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (رشوان، 2012، ص43).

8- عنصر الكم والكيف

هناك فرضية مفادها إن الكمية تولد الكيفية، حيث أنه إذا كان هناك شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار، فإنه بهذه الحالة لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة (الفاعوري، 2005، ص90).

9- عنصر التوسيع:

ويظهر هذا العنصر مقدرة الفرد على تقديم إضافة ذات قيمة على الفكرة أو الأسلوب الذي قدمه غيره من الأشخاص بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة ويسر وسهولة (الفاعوري، 2005، ص89).

ويرى الباحث أن عناصر وتصنيفات الإبداع الإداري تهدف إلى التغيير في الإطار الوظيفي، وزيادة الفاعلية من خلال البحث عن المعلومات أو نقل أفراد وتصميم وحدات عمل، وان القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي.

2-13 معوقات الإبداع الإداري

هناك العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:

1- المعوقات العقلية: وهي المعوقات التي تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات التي تواجههم، وتشمل أيضا ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية والمتشابهة، وتظهر في القيود وقلة الحركة الفكرية (السويدان والعدلوني، 2004، ص76).

2- المعوقات الانفعالية: وتتمثل المعوقات الانفعالية بالثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق والحيرة قد تتسبب في الحد من الإبداع.

3- معوقات الدافعية: لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4-المعوقات البيئية: تلعب الظروف البيئية دوراً كبيرا في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا عل الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

4- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب. والمعيقات التنظيمية كالميل في نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة (الصيدلاني، 2011، ص87).

وقد أضاف البعض مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه وهي: (المعاني، 2006، ص91-93)

1- الخوف من التغيير وظهور مقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

3- الالتزام بحرفية الأنظمة والقوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات والابتعاد عن المضمون.

4- مركزية الإدارة الشديدة، وعدم الإيمان بتفويض السلطة بإدارة الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين في اتخاذ القرارات.

6- نبذ الزملاء، حي إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد، مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.

7- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز.

8- وجود القيادات الإدارية غير الكفؤه، حيث إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.

9- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

10- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فانه لا يترك له مجالا للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

11- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.

12- ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بانجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

13- التفكير غير المتعمق، كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.

ويرى الباحث أن معوقات الإبداع مرتبطة بقدرة الإداري إلى التوصل نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، وينتج الإبداع نمو المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة العامري، (2003)، بعنوان: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، ويأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عليه. اتبع الباحث في إعداد بحثه المنهج الاستنباطي من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والبحوث والدراسات التي اهتمت بسلوك الموطنة التنظيمية، واعتمد كذلك المنهج الاستقرائي في التعرف على مساهمات الفكر الإداري والممارسة العملية في مجال سلوك الموطنة التنظيمية. واستخدمت الاستبانة كاداة لمجمع البيانات. وقد خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها إن لهذا السلوك آثارا متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي. كما كشفت هذه الدراسة عن العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومدة خدمة الموظف، والعمر ، والثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، والدوافع الذاتية. وفي النهاية تم الخروج بعدد من الاستنتاجات وطرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

2- دراسة رمضان، (2004)، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على جامعتي عين شمس وقناة السويس"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير خصائص الثقافة التنظيمية القوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفرادا معينين من حيث خصائص جماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس، كذلك دراسة تأثير كل من عمر وموقع المنظمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل وتلك التي تفيد أفرادا معينين. واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي، والوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وأسلوب العينة للوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفروض. ومن أهم

النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن هناك بعدان مختلفان لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون بجامعتي عين شمس وقناة السويس وهما: سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين، كما تبين أن الثقافة التنظيمية القوية المتمثلة في (جماعية العمل ، والقدرة على التكيف ، والابتكار ، والتجانس) تؤثر تأثيرا طرديا على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل والتي تفيد أفرادا معينين في كل من جامعة عين شمس وقناة السويس، وأن تأثير عنصر الابتكار على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل في جامعة عين شمس أكبر من تأثيره في جامعة قناة السويس، كذلك تبين أن تأثير القدرة على التكيف على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين في جامعة قناة السويس أكبر من تأثيره في جامعة عين شمس، إضافة إلى انه تبين أن لعمر وموقع المنظمة تأثيرا طرديا على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل وتلك التي تفيد أفرادا معينين.

3-دراسة الفهداوي، (2005)، بعنوان: علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التغير التحولي في تلك الأجهزة الحكومية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد بلغت عينة الدراسة (342) موظفا وزعت عليهم الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

2- أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والتغير التحولي.

4- دراسة العنزي، (2007)، بعنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. تم تصميم استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء الجزء الأول

يتعلق بالثقافة التنظيمية أما الجزء الثاني لقياس عناصر الإبداع الإداري. أما الجزء الثالث والأخير فهو مخصص للمعلومات الأولية المرتبطة بالعمر والمرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة. وقد بلغت عينة الدراسة (454) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.

2- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.

3- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

4- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

5-دراسة محارمة (2008)، بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية. حيث طبقت على الحصر الشامل للموظفين ضمن عينة الدراسة وعددهم 266 موظفاً، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية واستخدمت الاستبانة، والتي خلصت إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي:

1- وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

2- بينت النتائج وجود اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لجنس الموظف وإلى سنوات خبرته.

6- دراسة عودة، (2010)، بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، وهي دراسة وصفية وتحليلية حيث طبقت على الحصر الشامل لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة ضمن عينة الدراسة وعددهم 100 مفردة ومن أدواتها المقياس، واعتمد الباحث على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والمنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفروض والمنهج الاستقرائي لاختبار مدى صحة الفروض والإحصاء الوصفي والتحليلي كأداة إحصائية في جمع وتحليل البيانات. وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة الاهتمام بتحسين وضع الجمعية في تقديم الخدمات للمستفيدين منها، كما تبين من النتائج أنه يوجد لدى أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية حماس كبير لبرامج وخدمات التي تقدمها هذه الجمعيات، وتبين أن الجمعية هي المبادرة بالاتصال بالمجتمع المحلي لزيادة موارد وإمكانات الجمعية الإسراع بتوسيع العلاقات مع الهيئات الخارجية والداخلية المانحة.

7- دراسة الجراحي، (2010)، بعنوان: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان،

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم المواطنة التنظيمية وإلقاء الضوء على الأسس الفكرية لهذا السلوك بأبعاده المختلفة وفوائده والعوامل المؤثرة فيه الواردة في الأدبيات، ثم التعرف إلى العوامل المؤثرة في هذا السلوك لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ودرجة تأثيرها، وذلك تمهيدا لوضع مجموعة من الإجراءات لتفعيله لديهم. وقد تم جمع بيانات الدراسة عن طريق تحليل الأدبيات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة لإجراء دراسة ميدانية، كما تم تصميم أداتين للدراسة هما: الاستبانة التي طبقت على (318) من رؤساء الأقسام والموظفين في جميع المناطق بسلطنة عمان، وذلك بعد التحقق من صدقهما وثباتهما، وبطاقة المقابلة التي تم تطبيقها على (18) من مدراء العموم ونوابهم ومدراء الدوائر ونوابهم في عدد من المناطق. وقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية إن نوع الرقابة، والرضا الوظيفي، ووجود المحط الإجتماعي المساند، وبعض خصائص الوظيفة،

والعدالة التنظيمية عوامل تؤثر بدرجة عالية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، بينما تؤثر بعض الخصائص الفردية، وتماسك مجموعة العمل، والقدرة القيادية، ووجود إجراءات تقييم السلوك التطوعي بدرجة متوسطة على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر نفس الفئة. كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغيرات: النوع، والحالة الإجتماعية، ومكان النشأة، وسنوات الخبرة لجميع محاور الإستبانة، وذلك من وجهة نظر نفس الفئة. في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة فيما يتعلق بمتغير المنطقة التعليمية، علة محور تماسك مجموعة العمل، وذلك من وجهة نظر نفس الفئة. كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير المؤهل الدراسي على محوري "العدالة التنظيمية" و "تماسك مجموعة العمل" من وجهة نظر نفس الفئة. كذلك تبين أن جميع العوامل السابقة تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر القيادات العليا في المديريات ولكن يختلف ترتيب العوامل من حيث الأهمية عند هذه الفئة عنه عند الفئة الأولى.

8- دراسة أبازيد، (2010)، بعنوان: أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى إحساسهم في التمكين النفسي. وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة، إضافة إلى التعرف على أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة. ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب أغراض الدراسة وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة لغايات التحليل (328) استبانة، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي، والميداني التحليلي، واعتمدت على الدوريات العالمية لبناء الإطار النظري، وتم الاعتماد على الإجابات الواردة في الاستبيانات لاستخلاص النتائج، وتم استخدام الطرق الإحصائية المناسبة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في العاصمة عمان. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

1- أن اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو الشعور في التمكين النفسي جاءت بدرجة مرتفعة.

2- أن اتجاهات العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي نحو ممارسة سلوك المواطنة جاءت بدرجة مرتفعة.

3- أن متوسط اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت أعلى من متوسط اتجاهاتهم نحو الشعور في التمكين النفسي.

4- تبين إن تعزيز مسار التمكين النفسي يستند على مفهوم سلوك المواطنة.

9- دراسة الخلايلة، وسعادة، (2011)، بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديرياتها للقيادة الإستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من 256 معلمًا ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أداتيها. تم استخدام الاستبانة التي تم توزيعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1- وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة الإستراتيجية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة.

2- ارتبطت القيادة الإستراتيجية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية.

3- أظهرت النتائج أن القيادة الإستراتيجية متنبئ بمتوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

10- دراسة أمين، (2012)، بعنوان: قياس العلاقة بين الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتمثلت مشكلة الدراسة في انخفاض مستوي سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالقطاع الحكومي بمحافظتي الدقهلية ودمياط ، وقصور في فهم المديرين فهما كاملا لموضوع الدعم القيادي الواجب منحه للمرؤوسين. واتبع الباحث المنهج الاستنباطي من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والبحوث والدراسات التي اهتمت بالدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية، واعتمد كذلك المنهج الاستقرائي في التعرف على مساهمات الفكر المحاسبي والممارسة العملية في مجال الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: تبين وجود ارتباط قوى ذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بصفة عامة وبين الدعم القيادي، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إتباع التعليمات وبين الدعم القيادي. وتبين أن الدعم القيادي يؤثر بدرجة أكبر في الحماس الزائد (أحد أبعاد المواطنة التنظيمية، بينما يؤثر بدرجة أقل في التطوعية)، وإن يؤثر بدرجة متوسطة في سلوك المواطنة بصفة عامة، كذلك تبين أنه يوجد تأثير مشترك بين المتغيرات الديموغرافية (النوع- المؤهل – الحالة الاجتماعية – السن – الخبرة) والدعم القيادي كمتغيرات مستقلة في تأثيرهم على سلوكيات المواطنة التنظيمية . وتبين أن يوجد تأثير مشترك بين المتغيرات الديموغرافية (النوع – المؤهل – الحالة الاجتماعية – السن – الخبرة) والدعم القيادي كمتغيرات مستقلة في تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج انه تختلف القدرة التنبؤية للمتغيرات الديموجرافية (النوع – المؤهل – الحالة الاجتماعية – السن – الخبرة) والدعم القيادي كمتغيرات مستقلة في تأثيرهم على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

11- دراسة عوض، (2013)، بعنوان: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي لمؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، وتوضيح أهمية كلٍ من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي

للعاملين في مؤسسات الاتصالات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف واقع" أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي وتقييمه "من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مفهوم الإبداع الإداري ولاسيما الكتابات العربية، وعلى الرغم من كثرتها ما يزال محصوراً في إطاره التقليدي، ولم يأخذ بعده الاستراتيجي التطبيقي على النحو المناسب. كذلك ما يزال مفهوم التطوير التنظيمي يعاني من نواحي الترادف في استخدامه مع مفاهيم التغيير والتغيير التنظيميين من جهة، ومع ما يسمى بالتطوير الإداري من جهة أخرى. كذلك تبين أن مفهوم الإبداع الإداري يتلخص بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات.

ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية

1- دراسة Messer and White, (2006), بعنوان:

Employees' Mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior,

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مزاج الموظفين، ومدى إدراك العدالة، وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسةُ على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كذلك من خلال المقابلات المعمّقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات. وقد شملت الدراسة (138) موظفا من خمس منظمات خدمية. كما استخدم الباحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي، والوصفي التحليلي باستخدام أسلوب العينة للوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفروض. وقد افترضت الدراسة إلى أن الأفراد ذو المزاج (الحالة النفسية) الايجابي سيظهرون مستوى سلوك مواطنة تنظيمية أعلى من الأفراد ذو المزاج المحايد (ليس ايجابيا ولا سلبيا). وقد أثبتت النتائج عدم صحة هذا الافتراض. كما وجدت الدراسة أثرا للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديدا أثبتت أن هذا السلوك كان أعلى عند الأفراد الذين شعروا بالعدالة مقارنة بالأفراد الذين شعروا بمستوى عدالة اقل.

2- دراسة ,Chiaburu and Lim, (2008) بعنوان:

Manager Trustworthiness or International Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors,

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان المدير الجديد بالثقة أو الإحساس بعدالة التعامل الأكثر قدرة على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تمت دراسة المجتمع، كاملا، بالاعتماد على الإستبانة والمقابلات المعمقة مع مسئولي الإدارة في المؤسسات المبحوثة وشملت (120) موظفا ومشرفا. وبينت نتائج الدراسة أهمية نيل المدير الجديد بالثقة (الاعتمادية) أو عدالة التعامل؟ والتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. وقد دلت النتائج أن كلا المتغيرين (المدير الجديد بالثقة وعدالة التعامل) قد أثرا بشكل ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن الاعتمادية (جدارة المدير بالثقة) كانت أكثر تأثيراً، وقدرة على تفسير، سلوك المواطنة التنظيمية.

3- دراسة ,Wong and Wong, (2009) بعنوان:

Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-owned Enterprises,

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة وبين سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال دراسة على العمال الصينيين في شركات مضاربة ومشاريع مملوكة للدولة. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية واستخدمت الاستبانة، واعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي لاختبار مدى صحة الفروض والإحصاء الوصفي والتحليلي كأداة إحصائية في جمع وتحليل البيانات. وافترضت الدراسة أن العدالة التنظيمية تؤثر على الثقة في المنظمة والثقة في المشرف، وبدورها تؤثر تلك الثقة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (845) عاملا بتلك الشركات والمشاريع وجود أثر للعدالة التنظيمية في الثقة في المنظمة والمشرف ولكن بدرجات متفاوتة بين شركات المضاربة والمشاريع المملوكة للدولة. ولقد بينت النتائج أن الثقة في المنظمة أثرت بشكل ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، بينما أثرت الثقة في

المشرف على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مشاريع المضاربة فقط. ولم تظهر النتائج أثرا مباشرا للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

4- دراسة Nadiri and Tanova, (2010), بعنوان:

An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry,

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور العدالة التنظيمية في دوران العمل، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الضيافة، وقد شملت الدراسة (208) موظفا ومديراً، وقد اعتمدت الدراسةُ على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كذلك من خلال المقابلات المعمّقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات. واعتمد الباحثان على المنهج الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة ووضع الفروض ولاختبار مدى صحة الفروض والإحصاء الوصفي والتحليلي كأداة إحصائية في جمع وتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود علاقة ايجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في مخرجات العمل المتمثلة بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة سلبية مع دوران العمل. كما دلت النتائج أن العدالة التوزيعية كان لها أثر اكبر من أثر عدالة الإجراءات في التأثير على تلك المخرجات. إضافة إلى وجود علاقة ذات ارتباط وايجابية بين دوران العمل، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

5- دراسة Rhoades & Eisenberger, (2012), بعنوان:

Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship: A Review of the Literature,

تناولت هذه الدراسة التي أجراها الباحثان Rhoades & Eisenberger, من خلال استعراضهم لأكثر من 70 دراسة تتعلق بالدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية والتي ركزت على ثلاث تصنيفات رئيسة شملت: العدالة، الدعم الإشرافي، المكافآت التنظيمية وظروف العمل ومدى علاقتها ببعض المخرجات التي هي محبذه لدى الموظفين، والتي تشمل: على المستوى الشخصي (الرضا الوظيفي) وعلى مستوى المنظمة (الالتزام العاطفي، الأداء، وظاهرة سلوك ترك العمل المتدنية)، ولتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة فقد قام

الباحثان بدراسة ميدانية عمل بعدها على تطوير نموذج يوظف دور الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى نظريات الإدارة الحديثة. اتبع الباحثان في إعداد بحثه المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والبحوث والدراسات التي اهتمت بالدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أكدت نتائج جميع الدراسات التي تم استعراضها على العلاقة الايجابية بين هذه المتغيرات، وتبين أنها تعمل على تعميق فهم العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأبعاد الالتزام التنظيمي، وتأثير المتغير الوسيط الذي ضم الاستقلالية في العمل، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي والمعياري، فضلا عن وجود أثر للاستقلالية في العمل على الالتزام التنظيمي بشكل عام.

6- دراسة Ahmadi and Tavreh, (2013), بعنوان:

Survey Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdestan Province, Interdisciplinary,

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات صناعة الأغذية في إقليم كردستان، وقد اعتمدت الدراسةُ على مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة المصانع، كما تمَّ جمعُ البيانات من خلال المقابلات المعمّقة مع مديري الإدارات العليا في هذه المصانع. استخدم الباحثان المنهج الاستنباطي الاستقرائي، والوصفي التحليلي باستخدام أسلوب العينة للوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفروض. وقد بينت نتائج الدراسة التي شملت (73) من أصحاب تلك المصانع أن عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة ايجابية سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة ايجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية. كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في عدد من مصانع الأغذية في إقليم كردستان في العراق.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1- إن اغلب الدراسات السابقة ركزت على الإطار العام للعدالة التنظيمية والتعرف على الأبعاد والمكونات المرتبطة بها، في حين حاولت الدراسة الحالية توضيح الجوانب المتعلقة بأثر أبعاد المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

2- تتناول الدراسة الحالية جانبا مهما من ممارسات العاملين في المنظمة، وهو سلوك المواطنة التنظيمية. ونظرا لقلة الدراسات العربية –بحدود علم الباحث– في هذا الموضوع فإن هذه الدراسة تعد إسهاماً جاداً في تحقيق إضافة علمية في هذا المجال. كما تتميز هذه الدراسة في كونها من أوائل الدراسات في هذا المجال في الكويت في حدود علم الباحث.

3- إن معظم الدراسات التي أتيح للباحث الاطلاع عليها أجريت في بيئات مختلفة عن بيئة الكويت شملت دولاً عربية ودولاً أسيوية ودولاً غربية واختص في قطاع إنتاجي محدد كالصناعة أو التامين أو المصارف أو المنظمات الصغيرة ومنها ما كان في بيئات أجنبية، بينما أجريت هذه الدراسة في دولة الكويت حيث كانت شاملة للبنوك التجارية العاملة في دولة الكويت كمجتمع للدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفا للمنهجية والطريقة التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة، إذ تضمن وصفا لنوع وطبيعة الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

3-1 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أثر أبعاد المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الإيثار، الكرم، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وذلك من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت.

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الكويتية المدرجة في سوق الكويت المالي، والبالغ عددها تسعة بنوك حسب (النشرة السنوية الصادرة عن البنك المركزي الكويتي، 2014). حيث تم توزيع الاستبانة على المديرين العاملين في الإدارات العليا في هذه البنوك، وعددهم الإجمالي كما في الجدول (3-1).

الجدول (3- 1)

أسماء البنوك الكويتية المدرجة في البورصة الكويتية

اسم البنك	سنة التأسيس	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	النسبة المئوية%
بنك الكويت الوطني	1952	18	13	0.7222
بنك الخليج	1960	14	11	0.7857
البنك التجاري الكويتي	1960	12	8	0.6666
البنك الأهلي الكويتي	1967	13	11	0.8461
بنك الأهلي المتحد	1971	11	10	0.9090
بنك الكويت الدولي	1973	7	5	0.7142
بنك برقان	1975	18	13	0.7222
بيت التمويل الكويتي	1977	14	12	0.8571
بنك بوبيان	2004	14	11	0.7857
العدد الإجمالي		**121**	**93**	**0.7768**

المصدر: النشرة الشهرية الصادرة عن البنك المركزي الكويتي، لعام 2014.

أما عينة الدراسة فتكونت من المديرين العاملين في الإدارات العليا وعددهم الإجمالي (121) مديراً، وتم توزيع الاستبانات عليهم وبطريقة المسح الشامل، أي انه تم توزيع (121) استبانة. وتم استرداد (93) استبانة بنسبة (76.86%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وتم إخضاعها جميعها للتحليل الاحصائي، ويوضح الجدول (3-2) الإطار العام للدراسة، ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

الجدول (3-2)

مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبانات	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الصالحة للتحليل	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
المجموع	121	%100	93	%76.86	93	%76.86

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

3-3 أداة جمع البيانات:

قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بالدراسة الحالية، وباستخدام عبارات تقييميه لتحديد إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المحددة. وباستخدام عبارات تقييميه لتحديد إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المحددة بالاستبانة والمكونة من جزأين، والملحق رقم (1) يبين نموذج استبانة الدراسة.

3-4 صدق الأداة:

وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم عرضها على أساتذة وخبراء مختصين بعلم الإدارة والإحصاء للحكم على مدى صدقها الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم بعد ذلك إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين قبل توزيعها على عينة الدراسة. والملحق رقم (2) يبين أسماء محكمي استبانة الدراسة.

3-5 ثبات الأداة:

ولقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى اعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha) للاتساق الداخلي، إذ تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة، وقد بلغت درجة اعتمادية

الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (93.9%) وهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (3-3) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية (Sekaran, 2010).

الجدول (3-3)

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

الفقرات	اسم المتغير	معامل كرونباخ ألفا %
1 - 31	المتغير المستقل: المواطنة التنظيمية	91.8 %
32-38	المتغير التابع: الإبداع الإداري	95.9 %
1-41	معامل الثبات الكلي	93.9 %

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، لذلك فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية: (Sekaran, 2010).

طول الفئة = (الحد الأعلى للفئة – الحد الأدنى للفئة)/ عدد المستويات

(5-1)/3 = 4/3 = 1.33. وبذلك تكون المستويات كما يلي:

المنخفض من (1)- أقل من (2.33).

المتوسط من (2.34) – (3.67).

المرتفع من (3.68) إلى (5).

3-6 أسلوب جمع البيانات

استخدم الباحث نوعين من البيانات هما:

1- البيانات الثانوية: تم جمع البيانات من خلال الرجوع النشرات الإحصائية الصادرة عن البنوك الكويتية.

2- البيانـات الأوليـة: تـم جمـع البيانـات الضـرورية المتعلقـة باختبـار الفرضـيات والتحليـل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة مكونة من جزأين.

-الجزء الأول اشتمل على بيانات تتعلق بالعمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

-الجزء الثاني اشتمل على مجالات من الأسئلة موزعة على متغيرات الدراسة ومصممة بناءاً علـى مقيـاس ليكـرت (Likert Scale) الخماسـي، حيـث تحـددت خيـارات الإجابـة بخمسـة مستويات وهي: أوافق جدا (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات) موافق إلى حد ما (درجتين) غير موافق على الإطلاق (درجة واحدة).

3-7 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين لكل فقرة، كذلك والانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

2- تحليـل الانحـدار الخطـي المتعـدد (Multiple Regression): وذلـك لاختبـار أثـر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري.

3- اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach's alpha) وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

4-1 خصائص أفراد عينة الدراسة

4-2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

4-1 خصائص أفراد عينة الدراسة

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين في البنوك التجارية الكويتية مثل (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وذلك من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية، وتبين النتائج في الجداول ذوات الأرقام (4-1) (4-2) (4-3) خصائص أفراد عينة الدراسة.

أولا: العمر

جدول رقم (4-1)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	71	76.3
	31- 40 سنة	19	20.4
	41 سنة فأكثر	3	3.2
	المجموع	**93**	**%100**

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4-1) أن أعمار عينة من الدراسة المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية توزعت على الفئات العمرية الثلاثة، ولكن بنسب متفاوتة معظمها في الفئة العمرية 30 سنة فأقل وبلغت ما نسبته (76.3%) من إجمالي حجم عينة الدراسة، في حين شكلت نسبة والفئة العمرية 31 – 41 سنة نسبة قدرها (20.4%)، وكانت الفئة العمرية الأقل للذين بلغت أعمارهم 41 سنة فأكثر

إذ شكلت ما نسبته (3.2%). ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المستجيبين الشباب ولديهم خبرة مناسبة في العمل الإداري.

ثانيا: المؤهل العلمي

جدول رقم (4−2)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	22	23.7
	بكالوريوس	68	73.1
	دراسات عليا	3	3.2
	المجموع	**93**	**%100**

توضح النتائج الواردة في الجدول (4−2) أن حملة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية شكلوا ما نسبته (73.1%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم قد شكلت نسبتهم (23.1). أما حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه) فقد شكلوا نسبة (3.2%)، وهذا يفسر أن هناك توجهات كبيرة في المجتمع الكويتي إلى التعليم الذي أصبح مطلبا أساسيا للانخراط في سوق العمل المصرفي.

ثالثا: سنوات الخبرة

جدول رقم (4-3)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	55	59.1
	5 سنوات اقل 10 سنوات	16	17.2
	10 سنوات اقل 15 سنة	5	5.4
	15 سنة فأكثر	17	18.3
	المجموع	**93**	**%100**

توضح النتائج الواردة في الجدول (4-3) أن ما نسبته (59.1%) من أفراد عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية يمتلكون خبرات اقل من 5 سنوات، تلاها بعد ذلك ما نسبته (18.3%) ممن يتمتعون بخبرة من (15 سنة فأكثر)، وأن ما نسبته (17.2%) هم ممن يتمتعون بخبرة 5 سنوات اقل 10 سنوات. وأن ما نسبته (5.4%) هم ممن يتمتعون بخبرات 10 سنوات اقل 15 سنة. ويتضح من هذه النتائج أن هناك بعض العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية لديهم خبرة مناسبة في مجال الأعمال المصرفية.

4-2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها، والجداول التالية تبين استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص بُعد: الإيثار والكرم

الجدول (4- 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الإيثار والكرم

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	المرتبة
1	احرص على مساعدة زملاء العمل الآخرين في أداء عملهم	4.688	.5893	مرتفعة	3
2	احرص على مساعدة المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى	4.806	.3972	مرتفعة	1
3	احرص على مشاركة العاملين الآخرين في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل	4.537	.6520	مرتفعة	6
4	لدي الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على أساليب وطرق إنجاز مهامهم	4.677	.5349	مرتفعة	4
5	أحاول منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين	4.709	.5229	مرتفعة	2
6	احرص على تقديم النصيحة الضرورية للآخرين	4.569	.6324	مرتفعة	5
7	أقوم بالتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم	4.182	.7364	مرتفعة	8
8	اتخذ التدابير الوقائية لمنع حدوث المشكلات	4.462	.6178	مرتفعة	7
	الإيثار والكرم	4.579	**مرتفعة**		

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (4- 4) أن المتوسطات الحسابية لبُعد (الإيثار والكرم) قد تراوحت ما بين (4.806 - 4.182) وأن العبارة رقم (2) والتي تنص على أن " احرص على مساعدة المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.806)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم (7) التي تنص على أن " أقوم بالتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.182) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (مرتفعة) أيضا.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (4.579). أما الانحراف المعياري فقد بلغ (3820.)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص بُعد: الالتزام العام

الجدول (4– 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام العام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	المرتبة
9	احرص على أداء أنشطة أكثر من المطلوبة مني	4.096	.7527	مرتفعة	8
10	احرص على الطاعة واحترام قواعد البنك حتى إذا لم يرني أحد	4.688	.5512	مرتفعة	2
11	احرص على تطبيق لوائح البنك وإجراءاته حتى إذا لم يرني أحد	4.645	.6193	مرتفعة	3
12	أتقبل الهيكل التنظيمي المعتمد في البنك	4.311	.8467	مرتفعة	5
13	احرص على أداء أنشطة أكثر من المطلوبة مني	4.129	.9351	مرتفعة	7
14	احرص على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة	4.548	.7150	مرتفعة	4
15	أحاول الإسراع في إنجاز المهام الموكلة إلي	4.741	.5086	مرتفعة	1
16	أقوم بإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه	4.268	.7959	مرتفعة	6
الالتزام العام		4.428	**مرتفعة**		

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (4– 5) أن المتوسطات الحسابية لبُعد (الالتزام العام) قد تراوحت ما بين (4.741 – 4.096) وأن العبارة رقم (15) والتي تنص على أن " أحاول الإسراع في إنجاز المهام الموكلة إلي " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.741)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم (9) التي تنص على أن " احرص على أداء أنشطة أكثر من المطلوبة مني " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.096) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (مرتفعة) أيضا.

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (4.428). أما الانحراف المعياري فقد بلغ (4991.)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

ثالثا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص بُعد: الروح الرياضية

الجدول (4- 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الروح الرياضية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	المرتبة
17	لدي الاستعداد الكافي للعمل دون شكوى	3.655	1.11798	متوسطة	6
18	لدي الاستعداد الكافي للقيام بمهام إضافية	4.161	.78422	مرتفعة	5
19	أقوم بتأدية مهام مؤقتة دون شكوى أو تذمر	4.215	.73499	مرتفعة	4
20	احرص على استغلال وقتي وجهدي للقيام بأعمال مفيدة	4.354	.65350	مرتفعة	2
21	لدي الاستعداد الكافي للعمل في ظروف عمل غير مناسبة	3.612	1.13283	متوسطة	8
22	أحاول منع زملائي في العمل من الصراع والجدال	4.290	.76016	مرتفعة	3
23	أشجع على حل النزاعات التي قد تنشأ بين الزملاء بأسلوب بنّاء وأساعد في تسويتها	4.408	.67946	مرتفعة	1
24	لدي الاستعداد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، أو تذمر	3.654	.99449	متوسطة	7
	الروح الرياضية	**4.044**		**مرتفعة**	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (4- 6) أن المتوسطات الحسابية لبُعد (الروح الرياضية) قد تراوحت ما بين (4.408 - 3.612) وأن العبارة رقم (23) والتي تنص على أن " أشجع على حل النزاعات التي قد تنشأ بين الزملاء بأسلوب بنّاء وأساعد في تسويتها " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.408)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم (21) التي تنص على أن " لدي الاستعداد الكافي للعمل في ظروف عمل غير مناسبة" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.612) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (متوسطة).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على ستة عبارات وجاءت العبارات ذوات الأرقام (17) و (21) و (24) فقد كانت (متوسطة)، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (4.044). أما الانحراف المعياري فقد بلغ (6027.)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

رابعا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص بُعد: السلوك الحضاري

الجدول (4- 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير السلوك الحضاري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	المرتبة
25	احرص على حضور الاجتماعات والندوات	4.161	.7266	مرتفعة	4
26	لدي العديد من المشاركات والمساهمات في تطوير البنك	3.817	.8839	مرتفعة	6
27	أقوم بأداء وظائف غير مطلوبة مني	4.021	.7798	مرتفعة	5
28	أبادر إلى أداء أنشطة البنك المختلفة	3.806	.9808	مرتفعة	7
29	أقدم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالبنك	4.301	.6881	مرتفعة	3
30	أقوم بالتبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالبنك	4.473	.6851	مرتفعة	2
31	أقوم بأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تقديم أي خدمة يمكن أن تلحق الأذى بالآخرين	4.505	.6011	مرتفعة	1
	السلوك الحضاري	4.155	**مرتفعة**		

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (4- 7) أن المتوسطات الحسابية لبُعد (السلوك الحضاري) قد تراوحت ما بين (4.505 - 3.806) وأن العبارة رقم (31) والتي تنص على أن " أقوم بأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تقديم أي خدمة يمكن أن تلحق الأذى بالآخرين " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.505)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم (28) التي تنص على أن " أبادر إلى أداء أنشطة البنك المختلفة " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.806) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (مرتفعة).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (4.155). أما الانحراف المعياري فقد بلغ (5166.)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

خامسا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات التي تخص المتغير التابع: الإبداع الإداري

الجدول (4- 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع: الإبداع الإداري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	المرتبة
32	يحرص البنك باستمرار على تحسين خدماته	4.322	.8490	مرتفعة	2
33	يحرص البنك على إيجاد خدمات مختلفة عن المنافسين.	4.258	.9544	مرتفعة	3
34	يهتم البنك على ابتكار طرق وأساليب جديدة لخدماته	4.139	1.0590	مرتفعة	6
35	يبذل البنك جهود مميزة لتقديم خدمات تنال رضا العملاء	4.354	.8678	مرتفعة	1
36	الخدمات التي يقدمها البنك ذات قيمة مضافة	4.225	.9904	مرتفعة	4
37	يسعى البنك إلى الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتقديم أفضل الخدمات.	4.129	1.1153	مرتفعة	7
38	يعمل البنك على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة	4.182	1.0523	مرتفعة	5
	المتغير التابع: الإبداع الإداري	**4.230**	**مرتفعة**		

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (4- 8) أن المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (الإبداع الإداري) قد تراوحت ما بين (4.354- 4.129) وأن العبارة رقم (35) والتي تنص على أن " يبذل البنك جهود مميزة لتقديم خدمات تنال رضا العملاء " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.354)، وقد كانت أهميتها النسبية (مرتفعة). كما تشير النتائج إلى أن العبارة رقم (37) التي تنص على أن " يسعى البنك إلى الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتقديم أفضل الخدمات " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.129) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (مرتفعة).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو (3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (4.230). أما الانحراف المعياري فقد بلغ (8864.)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يمكن تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها حول اثر متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وباستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولا: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

وتنص هذه الفرضية على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الإيثار والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد(Multiple Regression)، لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4- 9) النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (4- 9)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

البيان	مصدر التغير	مجموع المربعات	df درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	R	R^2 معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الإبداع الإداري	الانحدار	24.1	1	24.1	45.701	.578	.334	.000	رفض الفرضية العدمية
	الخطأ	48.1	91	.529					
	المجموع	72.2	92						

مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ والقيمة الجدولية ل F = 2.29

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4−9) أن قيمة F المحسوبة هي (45.701) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه ″يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الإيثار والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما يؤكده قيمة مستوى الدلالة (.Sig) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما بلغ معامل الارتباط R (578.). كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل المتمثل بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (R^2) يفسر ما نسبته (334.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وهذه القيمة تشير إلى أن الإبداع الإداري ناتج عن المتغيرات المرتبطة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة المتبقية والبالغة (666%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

1−اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على انه "

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) لبعد الإيثار والكرم على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4−10) هذه النتائج:

الجدول (4- 10)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير بعد الإيثار والكرم على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T المحسوبة	Sig.	القرار الإحصائي
تأثير بعد الإيثار والكرم على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية	.359	.129	3.665	0.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) والقيمة الجدولية ل F = 1.671

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4–10) أن قيمة T المحسوبة هي (3.665) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه ″ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإيثار والكرم على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما يؤكده قيمة مستوى الدلالة (.Sig) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع R (359.). كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل المتمثل ببعد الإيثار والكرم (R^2) يفسر ما نسبته (129.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وهذه القيمة تشير إلى أن الإبداع الإداري ناتج عن المتغيرات المرتبطة ببعد الإيثار والكرم، أما بالنسبة المتبقية والبالغة (871. %) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على انه "

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) لبعد الالتزام العام على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-11) هذه النتائج:

الجدول (4- 11)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير بعد الالتزام العام على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T المحسوبة	Sig.	القرار الإحصائي
تأثير بعد الالتزام العام على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية	.547	.300	6.238	0.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha \le 0.05$) والقيمة الجدولية ل F = 1.671

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-11) أن قيمة T المحسوبة هي (6.238) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) لبعد الالتزام العام على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما يؤكده قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل

والمتغير التابع R (547.). كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل المتمثل ببعد الالتزام العام (R^2) يفسر ما نسبته (300.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وهذه القيمة تشير إلى أن الإبداع الإداري ناتج عن المتغيرات المرتبطة ببعد الالتزام العام، أما بالنسبة المتبقية والبالغة (700. %) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

3–اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على انه "

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الروح الرياضية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4–12) هذه النتائج:

الجدول (4– 12)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير بعد الروح الرياضية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T المحسوبة	Sig.	القرار الإحصائي
تأثير بعد الروح الرياضية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية	.480	.230	5.217	0.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) والقيمة الجدولية ل F = 1.671

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4−12) أن قيمة T المحسوبة هي (5.217) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه ″ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الروح الرياضية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما يؤكده قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع R (480.). كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل المتمثل ببعد الروح الرياضية (R^2) يفسر ما نسبته (230.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وهذه القيمة تشير إلى أن الإبداع الإداري ناتج عن المتغيرات المرتبطة ببعد الروح الرياضية، أما بالنسبة المتبقية والبالغة (770.%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

4− اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على انه "

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد السلوك الحضاري على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4−13) هذه النتائج:

الجدول (4- 13)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير بعد السلوك الحضاري على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

البيان	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	T المحسوبة	Sig.	القرار الإحصائي
تأثير بعد السلوك الحضاري على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية	.445	.198	4.743	0.000	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) والقيمة الجدولية ل F = 1.671

يتبين من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-13) أن قيمة T المحسوبة هي (4.743) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه ″ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد السلوك الحضاري على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا ما يؤكده قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع R (445.). كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل المتمثل ببعد السلوك الحضاري (R^2) يفسر ما نسبته (198.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وهذه القيمة تشير إلى أن الإبداع الإداري ناتج عن المتغيرات المرتبطة ببعد السلوك الحضاري، أما بالنسبة المتبقية والبالغة (802.%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

وتنص هذه الفرضية على انه "

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى لخصائص عينة الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتعرف على مدى وجود تباين في تأثير المتغيرات المستقلة (المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع وهو (الإبداع الإداري) باختلاف خصائص عينة الدراسة، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova).

وتنص قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية .Sig أكبر من 05. (Sekaran, 2010, P: 317)

أولا: العمر

الجدول (4– 14)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
العمر	بين المجموعات	4.803	2	3.203	3.84	.45	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	67.484	90				
	التباين الكلي	72.287	92				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4- 14) أن قيمة F المحسوبة هي (3.203) وقيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ووفقا لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى للعمر"، وهذا ما تؤكده مستوى المعنوية (45.) وهي أكبر من 5%.

ثانيا: المؤهل العلمي

الجدول (4- 15)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.862	2	.543	3.84	.583	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	71.425	90				
	التباين الكلي	72.287	92				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4- 15) أن قيمة F المحسوبة هي (543.) وقيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ووفقا لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي"، وهذا ما تؤكده مستوى المعنوية (583.) وهي أكبر من 5%.

ثالثا: سنوات الخبرة

الجدول (4– 16)

نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	قيمةF الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.966	3	1.269	3.84	.290	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	69.321	89				
	التباين الكلي	72.287	92				

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4– 16) أن قيمة F المحسوبة هي (1.269) وقيمتها الجدولية (3.84) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ووفقا لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى لسنوات الخبرة"، وهذا ما تؤكده مستوى المعنوية (.290) وهي أكبر من 5%.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج والاستنتاجات

5-2 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عددا من التوصيات.

ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة بما يلي:

5-1 مناقشة النتائج والاستنتاجات

5-1-1 النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

أظهرت النتائج المتعلقة بخصائص المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية، ما يلي:

1- أن أعمار عينة من توزعت على الفئات العمرية الثلاثة، ولكن بنسب متفاوتة معظمها في الفئة العمرية 30 سنة فأقل وبلغت ما نسبته (76.3%) من إجمالي حجم العينة المشمولة بالدراسة. أي أن أغلبهم من الشباب ولديهم خبرة مناسبة في العمل الإداري.

2- أن حملة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة شكلوا ما نسبته (73.1%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وهذا يشير إلى التوجهات الكبيرة إلى التعليم في سوق العمل المصرفي.

3- أن ما نسبته (59.1%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات اقل من 5 سنوات، أي أن هناك بعض العاملين لديهم خبرة مناسبة في مجال الأعمال المصرفية.

5-1-2 النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد تبين ما يلي:

1- النتائج المتعلقة ببُعد الإيثار والكرم: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية لمتغير الإيثار والكرم أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، وقد تبين أن هناك حرص من قبل هؤلاء المديرين على مساعدة المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى، وإنهم يحاولون منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، كما تبين أنهم يحرصون على مساعدة زملاء العمل الآخرين في أداء عملهم، وان لديهم أيضا الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على أساليب وطرق إنجاز مهامهم.

2- النتائج المتعلقة ببُعد الالتزام العام: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية لمتغير الالتزام العام أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، وقد تبين أن هؤلاء المديرين يحاولون الإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وإنهم يحرصون على الطاعة واحترام قواعد البنك وتطبيق لوائحه وإجراءاته حتى إذا لم يرهم أحد، كذلك تبين أنهم يحرصون على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة.

3- النتائج المتعلقة ببُعد الروح الرياضية: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية لمتغير الروح الرياضية أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على بعض العبارات وكانت (متوسطة) على البعض الآخر، وقد تبين أن هؤلاء المديرين يشجعون على حل النزاعات التي قد تنشأ بين الزملاء بأسلوب بنّاء ويساعد في تسويتها ويحرصون على استغلال وقتهم وجهدهم للقيام بأعمال مفيدة، وهم

يحاولون منع زملاء العمل من الصراع والجدال، فضلا عن انه تبين أنهم يقومون بتأدية مهام مؤقتة دون شكوى أو تذمر.

4- النتائج المتعلقة ببُعد السلوك الحضاري: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية لمتغير السلوك الحضاري أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، وقد تبين أن هؤلاء المديرين يقومون بأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تقديم أي خدمة يمكن أن تلحق الأذى بالآخرين، ويقومون بالتبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالبنك، كذلك تبين أنهم يقدمون النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالبنك، ويحرصون على حضور الاجتماعات والندوات.

5- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع وهو الإبداع الإداري: أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية لمتغير الإبداع الإداري أن استجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الكويتية كانت (مرتفعة) على جميع العبارات، وقد تبين أن سلوك المواطنة التنظيمي يدفع البنك لبذل جهود مميزة لتقديم خدمات تنال رضا العملاء، وتبين أن البنك يحرص باستمرار على تحسين خدماته المقدمة ويسعى إلى إيجاد خدمات مختلفة عن المنافسين.

5-1-3 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد والبسيط وتحليل التباين، ما يلي:

1- تم رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة بـ(الإيثار والكرم، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن التباين في المتغير المستقل المتمثل بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فسر ما نسبته (334.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري

في البنوك التجارية الكويتية، أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات المنبثقة عن هذه الفرضية، فقد تبين ما يلي:

أ- تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإيثار والكرم على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وتبين أن التباين في المتغير المستقل المتمثل ببعد الإيثار والكرم يفسر ما نسبته (129.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

ب- تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام العام على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وتبين أن التباين في المتغير المستقل المتمثل ببعد الالتزام العام فسر ما نسبته (300.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

ج- تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الروح الرياضية على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وتبين أن التباين في المتغير المستقل المتمثل ببعد الروح الرياضية يفسر ما نسبته (230.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

د- تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد السلوك الحضاري على الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وتبين أن التباين في المتغير المستقل المتمثل ببعد السلوك الحضاري يفسر ما نسبته (198.) من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية.

2- تم قبول الفرضية العدمية الثانية التي هدفت إلى معرفة التباين في تأثير المتغيرات المستقلة (المواطنة التنظيمية) على المتغير التابع وهو (الإبداع الإداري) باختلاف خصائص عينة الدراسة المبحوثة، وقد تبين ما يلي:

أ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى للعمر.

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

ج- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري تعزى لسنوات الخبرة.

5-2 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات سعياً لتعزيز وتعميق سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، وهذه التوصيات هي:

1- العمل على غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية الكويتية من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم والمستفيدين من خدمات الشركة، وتجنب إثارة الخلافات في العمل، واستغلال وقتهم في العمل.

2- تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وتقوية العلاقة مع العاملين من خلال المعاملة الحسنة وتقدير الجهود التي يبذلونها في العمل وبما ينعكس على الإبداع الإداري.

3- توظيف مفهوم المواطنة التنظيمية من أجل تحسن قدرة البنوك التجارية الكويتية على تبني مفهوم الإبداع الإداري مما يساهم في تحقيق أهداف البنك.

4- تركيز البنوك التجارية الكويتية على إجراء دراسات دورية للتعّرف إلى نقاط الضعف، ونقاط القوة المتعلقة بالسلوك الحضاري المرتبط بمسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في

تطوير البنك، وتعزيز المبادرات في أداء أنشطة البنك المختلفة وتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالبنك

5- تركيز البنوك التجارية الكويتية على تعزيز سلوك الالتزام العام في أداء أنشطة وأعمال البنك المطلوبة من العاملين وإطاعة واحترام قواعد البنك ولوائحه وإجراءاته وزيادة الحرص على أداء أنشطة البنك وبشكل أكثر من المطلوب.

6- استمرار البنوك التجارية الكويتية بتنمية سلوك الروح الرياضية كونه يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى، وإيجاد درجة من التقبل لبعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر.

7- العمل على تنمية سلوك الإيثار والكرم بهدف مساعدة الآخرين في أداء عملهم، واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمنع حدوث المشكلات في العمل.

8- ضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبأهمية تنمية العلاقات الإيجابية بين الموظفين، وإجراء مزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن للباحث طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

أ- إجراء دراسات وأبحاث تركز على أثر كل بعد من أبعاد المواطنة التنظيمية على الإبداع الإداري، بحيث يتناول الباحثون الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة كل على حدة وعلى قطاعات أخرى.

ب- إجراء دراسات وأبحاث تركز على أبعاد المواطنة التنظيمية ودورها في تحسين الرضا الوظيفي.

ج- إجراء أبحاث ودراسات حول تقييم المديرين والعاملين لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال المختلفة.

د- يوصي الباحث بإجراء دراسات وأبحاث حول نفس الموضوع الذي تطرقت إليه الدراسة الحالية وبنفس المتغيرات البحثية وذلك بهدف التأكد من مدى مطابقتها للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

- أبازيد رياض، (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، المجلد 24، العدد الثاني.

- إبراهيم، عبد الستار (2012)، **الإبداع قضاياه وتطبيقاته**، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

- أمين، أحمد عبد الحميد، (2012)، **قياس العلاقة بين الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

- التويجري، محمد إبراهيم (2008). المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات "دراسة ميدانية مقارنة"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 12، العدد 3. ص48-63.

- الجراحي، آمنة بنت سعيد بن حمد، (2010)، **العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

- جروان، فتحي عبد الرحمن، (2012). **الإبداع**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (2004)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

-حريم، حسين، (2007). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- الحياصات، جليلة، (2005)، **الانتماء والولاء قضية بناء معنوي وسلوكي**، الطبعة الأولى، عمان: مطابع القوات المسلحة الأردنية.

- الخلايلة، هدى أحمد وسعادة، سائدة تيسير، (2011)، درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 4، المجلد (4)، ص ص 265-278.

-رشوان، حسين (2012). **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- رمضان، أماني نور الدين محمد، (2004)، **أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي جامعتي عين شمس وقناة السويس**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.

- زايد، عادل محمد، (2004)، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في قطاع العمال المصرفي: دراسة تطبيقية "، **مجلة المحاسبة والإدارة والتامين**، العدد 55، ص775-614.

- السرور، ناديا (2012)، **مقدمة في الإبداع**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

- السعد، مسلم علاوي وعبد السادة، مزهر (2003)، العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في الشركة الصناعية، حالة تطبيقية في عينة من الشركة الصناعية العراقية، **مجلة آفاق اقتصادية**، مركز البحوث والتوثيق، دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلد (24)، العدد(96). ص71-93.

-السويدان، طارق محمد، والعلوني، محمد أكرم (2004)، **مبادئ الإبداع**. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

- الشربيني، زكريا، وصادق، يسرية (2012). **أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي- الإبداع**، القاهرة: دار الفكر العربي. ص109

- الشمري، فهيد عايض (2012). **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**. الرياض: شركة نجد التجارية للمطبوعات.

-الصرن، رعد حسن، (2010)، **إدارة الإبداع والابتكار**، دمشق: دار رضا للنشر والطباعة والتوزيع.

- الصيدلاني، خالد صالح أحمد (2011). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها**. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الطيطي، محمد علي (2007). **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

- العامري، احمد سالم، (2003)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، المجلد 10، العدد 2، ص67-83.

-العميان، محمود سلمان (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- العنزي، بسام بن مناور، (2007)، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

-العواد، عبد الله بن محمد (2005). **واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- عودة، عبد الله علي، (2010)، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي للخدمة الاجتماعية الثالث والعشرون، ومنشور بالعدد السابع، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.

- عوض، عاطف، (2013)، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد، 29، العدد الثالث، ص 197-244.

- العيسى، غزيل سعد عبد الله، (2006). **المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

- الفاعوري رفعت (2005)، **إدارة الإبداع الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية.

- فلاق، محمد، وبن نافلة قدور، (2011)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). **مجلة البصائر**، مجلة علمية جزائرية محكمة، المجلد 12، العدد الأول. ص8-31.

- الفهداوي، فهمي خليفة، (2005)، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد، 24، العدد 51، ص1-51.

- محارمة، ثامر محمد، (2008)، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 2، ص319-343.

- المطيري، نواف بن بجاد الجبرين، (2005)، **التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

– المعاني، أيمن، (2006) **الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، عمان: مركز أحمد ياسين الفني.

– المغربي، كامل، (2013)، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة.

– المهدي، ياسر فتحي، (2006)، **العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر**، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

– النجار، فايز جمعة، والحيالي، محمد عبد السلام (2013)، **دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبقيه في جامعة العلوم الإسلامية العالمية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة ما بين 21–22/ 5 /2013م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

– النشرة السنوية الصادرة عن البنك المركزي الكويتي، 2013.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Ahmadi, F., Ahmadi, S, and Tavreh, N. (2013). Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdestan Province, Interdisciplinary, **Journal of Contemporary Research in Business**, Vo. 2, No. 10, pp**:** 272-281.

-Armstrong, R. (2006), Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility, **Engineering Economies**, Vol. 1, No. 1 (61), pp. 90-99.

-Bowler, Wm. Matthew, (2006)," Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", **Institute of Behavioral and Applied Management** , Vol, 1, No,5, PP: 258- 273.

- Chiaburu, D., and Lim, A. (2008). Manager Trustworthiness or international Justice? Predicting Organizational Citizenshio Behaviors, **Journal of Business Ethics**, Vol, 83, No,1, pp: 453–467.

-Chien, Y, (2011), An investigation of the relationship of organizational structure, Employees' personality and organizational citizenship behaviors", **Journal of American Academy of Business:** Vol, 2, No,11, pp: 277-294.

- Daft, Richard, L., (2011), **Organization Theory and Design**, 7th ed., South Westorn College, publishing U.S.A. p: 357.

-Dipaola, michael, (2011)," Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate", **Journal of school leadership**, Vol. 11, pp: 424- 447.

-Freund ,Anata &Carmeli, Abraham, (2005),"The Relationship Between work commitment and organizational citizenship behavior among Lawyers in the private Sector, **Journal of Behavioral and Applied Management,** Vol.5,No.2,PP.93-113.

-Goel, P, (2012), **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources** , New Delih , Prentic –Hall of India,.

-Jahangir, Nadim, Akbar, Mohammad M., & Haq, Mahmudul, (2004)," Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents" Brace University Journey, Vol. I, No. 2, pp: 75-85

- James, K. (2003). The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions, **Journal of Criminal Justice**, Vol, 31, No, pp: 155-168.

-King, W.R., & Kugler J., (2010), **The Impact of Rhetorical strategies on Innovation Decisions: An Experimental Study**, omega, Vol.28. P: 486-510.

- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2007), **Fundamentals of Organizational Behavior Key Concepts, Skills, and Best Practices**, Second Canadian Edition, McGraw-Hill Ryerson, New York.

-Ladebo, Olugbenga, (2004)," Employees' Personal Motives for Engaging in Citizenship Behavior: the Case of Workers in Nigeria's Agriculture Industry", , Journal of the 4Tresearch in Social Psychology4t, Vol. 9, No, 16, PP: 220-234.

-Lee, Kim L., & Salleh, Abdul Latif, (2009), "Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior", **International Journal of Business and Management,** Vol. 4, No. 7,PP. 139 -145.

- Lynch. R. (2010). **Corporate Strategy,** New Jersey: Prentice Hall, USA.

- Messer, B., and White., F. 2006. Employees' mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 21, No. 1,pp 65-82.

- Moideenkutty, Unnikammu, (2005)," Organizational Citizenship Behavior and Development Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship" **Journal of Behavioral and Applied Management,** Vol. 19, No.2, pp: 49-64.

- Nadiri, H., and Tanova, C., (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, **International Journal of Hospitality Management**, 29, pp 33–41.

-Niehoff, B., and Moorman, R. (2003). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Journal**, Vol, 1, No, 3, pp: 527-556.

-Podsakoff, Mackenzie: (2010), Organizational Citizenship Behaviors and sales unit effectiveness", **Journal of Marketing Research,** Vol. 1, No.8. P: 72-89.

-Polat, S., (2009). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the school administrators. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vo, 1, No, 2, pp: 591–596

- Rhoades, L., & Eisenberger, R., (2012), Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship: A Review of the Literature, **Journal of Applied Psychology,** Vol. 87, No.4.PP. 698-714.

- Sekaran, U. (2010), **Research Methods For Business**, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.

-Smith, Organan, (2007), Organizational Citizenship Behavior, Its Nature and Antecedents, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 5, No.1.PP. 124-151.

- Wong, Y., Ngo, H., and Wong, Ch. (2009). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises, **Journal of World Business**, 41, pp: 344–355.

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

جامعة آل البيت

كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير,,,

استبانة حول موضوع:

أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لتعاونكم

الباحث

عثمان مناحي الحضرم

القسم الأول: البيانات الشخصية

الخاصية	توزيع الخاصية
1- العمر	30 سنة فأقل ☐ 31- 40 سنة ☐ 41 سنة فأكثر ☐
2- المؤهل العلمي	دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
3- سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات – اقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات – اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

يرجى قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) إزاء الجواب المناسب.

الفقرات التي تخص بُعد: الإيثار والكرم

التسلسل	العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
1	احرص على مساعدة زملاء العمل الآخرين في أداء عملهم					

2	احرص على مساعدة المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى					
3	احرص على مشاركة العاملين الآخرين في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل					
4	لدي الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على أساليب وطرق إنجاز مهامهم					
5	أحاول منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين					
6	احرص على تقديم النصيحة الضرورية للآخرين					
7	أقوم بالتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم					
8	اتخذ التدابير الوقائية لمنع حدوث المشكلات					

الفقرات التي تخص بُعد: الالتزام العام

التسلسل	العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
9	احرص على أداء أنشطة أكثر من المطلوبة مني					
10	احرص على الطاعة واحترام قواعد البنك حتى إذا لم يرني أحد					
11	احرص على تطبيق لوائح البنك وإجراءاته حتى إذا لم يرني أحد					
12	أتقبل الهيكل التنظيمي المعتمد في البنك					
13	احرص على أداء أنشطة أكثر من المطلوبة مني					
14	احرص على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة					
15	أحاول الإسراع في إنجاز المهام الموكلة إلي					
16	أقوم بإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه					

الفقرات التي تخص بُعد: الروح الرياضية

التسلسل	العبـارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
17	لدي الاستعداد الكافي للعمل دون شكوى					
18	لدي الاستعداد الكافي للقيام بمهام إضافية					

19	أقوم بتأدية مهام مؤقتة دون شكوى أو تذمر					
20	احرص على استغلال وقتي وجهدي للقيام بأعمال مفيدة					
21	لدي الاستعداد الكافي للعمل في ظروف عمل غير مناسبة					
22	أحاول منع زملائي في العمل من الصراع والجدال					
23	أشجع على حل النزاعات التي قد تنشأ بين الزملاء بأسلوب بنّاء وأساعد في تسويتها					
24	لدي الاستعداد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، أو تذمر					

الفقرات التي تخص بُعد: السلوك الحضاري

التسلسل	العبــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
25	احرص على حضور الاجتماعات والندوات					
26	لدي العديد من المشاركات والمساهمات في تطوير البنك					
27	أقوم بأداء وظائف غير مطلوبة مني					
28	أبادر إلى أداء أنشطة البنك المختلفة					
29	أقدم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالبنك					
30	أقوم بالتبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالبنك					
31	أقوم بأخذ زمام المبادرة لوقف عملية تقديم أي خدمة يمكن أن تلحق الأذى بالآخرين					

الفقرات التي تخص المتغير التابع: الإبداع الإداري

التسلسل	العبــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
32	يحرص البنك باستمرار على تحسين خدماته					
33	يحرص البنك على إيجاد خدمات مختلفة عن المنافسين					
34	يهتم البنك على ابتكار طرق وأساليب جديدة لخدماته					
35	يبذل البنك جهود مميزة لتقديم خدمات تنال رضا العملاء					
36	الخدمات التي يقدمها البنك ذات قيمة مضافة					
37	يسعى البنك إلى الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتقديم أفضل الخدمات					
38	يعمل البنك على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة					

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

التسلسل	الاسم	الجامعة
1	الدكتور بهجت الجوازنه	جامعة آل البيت
2	الدكتور وليد مجلي العواوده	جامعة آل البيت
3	الدكتور محمد منصور أبو جليل	جامعة فيلادلفيا